

**Рубрика журналу:** економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)

**УДК 005.963.3:336.74**

**Кошельок Г.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
та організації підприємницької діяльності,  
Одеський національний економічний університет

**Терещенко О.М.,**

старший викладач кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування,  
Одеський торговельно-економічний  
інститут КНТЕУ

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Кошельок Г.В., Терещенко О.М. Сучасні підходи управління грошовими потоками підприємства.** У статті розглянуто сучасні підходи управління грошовими потоками на підприємстві. Досліджено теоретичні та методичні підходи управління грошовими потоками підприємства. Наведено переваги та недоліки існуючих підходів управління грошовими потоками підприємства, що надають можливість приймати правильні управлінські рішення.

**Ключові слова:** грошовий потік, управління, підходи, суб'єкти управління, об'єкти управління.

**Кошелёк Г.В., Терещенко Е.М. Современные подходы управления денежными потоками предприятия.** В статье рассмотрены современные подходы управления денежными потоками на предприятии. Исследованы теоретические и методические подходы управления денежными потоками предприятия. Определены преимущества и недостатки существующих подходов управления денежными потоками предприятия, что дает возможность принимать правильные управленческие решения.

**Ключевые слова:** денежный поток, управления, подходы, субъекты управления, объекты управления.

**Koshelek H.V., Tereshchenko H.M. Modern approaches of company's cash flows management.** In the article it is considered modern approaches of cash flow management at enterprise. The theoretical and methodological approaches of the enterprise's cash flow management are investigated. The advantages and the disadvantages of the existing company's cash flow management approaches, which allow to make the correct decisions, is identified.

**Key words:** cash flow, management, approaches, management subjects, management objects.

**Постановка проблеми.** Сьогодні в Україні гостро постало питання створення універсальної системи управління грошовими потоками підприємства, яка б ураховувала кількісні та якісні характеристики об'єкта дослідження, сприяла об'єктивному прийняттю рішень управлінським персоналом підприємства. Відсутність такої системи негативно впливає на фінансово-господарську діяльність підприємства та прийняття управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління грошовими потоками є одним із важливіших напрямів діяльності фінансового менеджера. У сучасній економічній літературі можна зустріти різноманітні методи та підходи щодо управління грошовими потоками підприємства. Але на теперішній час відсутній комплексний підхід щодо управління грошовими потоками підприємства. Це пов'язано з неоднозначністю теоретичного визначення поняття «управління грошовими потоками».

Управління грошовими потоками підприємства активно обговорюється як закордонними вченими-економістами так і вітчизняними, а саме: Д. Гіволі, Грінбергом, Р. Хомонофом, Фазарі, І. О. Бланком, А. Г. Беспаловою, В. М. Вареник, Я. І. Невмержицьким, А. М. Поддєрьогіним, М. А. Петровою, О. Р. Сергєєвою, М. Ю. Чік, Л. С. Яструбецькою та ін. Але досить залишаються недостатньо вивченими сучасні підходи щодо управління грошовими потоками підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розглядання сучасних підходів щодо управління грошовими потоками підприємства та визначення переваг і недоліків даних підходів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах господарювання багато підприємств поставлені в умови самостійного вибору стратегії та тактики свого розвитку. Самофінансування підприємством своєї діяльності стало першочерговим завданням. Для

ефективного управління підприємством керівник повинен володіти оперативною та достовірною інформацією про те, якими коштами володіє підприємство, які платежі необхідно зробити і які надходження очікуються найближчим часом. Відсутність такої інформації породжує значні труднощі в управлінні підприємством і може спричинити фінансові втрати підприємству.

У різні історичні періоди існували підходи до управління грошовими потоками, які залежать від запитів користувачів економічної інформації. Але до теперішнього часу не визначено на основі певних концепцій єдиних економічних трактувань, що стосуються до управління грошовими потоками підприємства. Як зазначає, М.Ю. Чік відсутня єдина термінологія щодо управління грошовими потоками; нечітко сформульовані мета і завдання управління грошовими потоками підприємства тощо [1, с. 136-137]. В її роботі, до розуміння сутності поняття «управління грошовими потоками» та інших суміжних понять, мети і завдань управління грошовими потоками з врахуванням основного інформаційного забезпечення управління – бухгалтерського обліку, виділені такі підходи: традиційний, альтернативний, економічний, інституціональний, вартісний, обліковий, концептуальний [1, с. 136-137].

Варто зазначити, що вибір підходу до управління грошовими потоками залежить від багатьох факторів: характеру основної діяльності, рівня рентабельності, стану фінансової дисципліни, кредитної політики постачальників, ділової активності господарюючого суб'єкта, рівня його фінансового менеджменту, загального стану економіки тощо [1, с. 138].

Саме тому важливість вивчення грошових потоків обумовлюється тим, що вони обслуговують господарську діяльність підприємства в усіх її напрямках. Від якісного управління грошовими потоками залежить подальший розвиток підприємства та кінцевий результат його господарської діяльності [2, с. 86].

М.А. Петрова і А.Г. Беспалова вважають, що для більш глибокої деталізації розглянутих елементів механізму управління грошовими потоками, варто виділити, в залежності від розуміння сутності грошових потоків, два основних підходу до управління: процесуальний і результативний [3, с. 86]. По суті, процесуальний підхід управління грошовими потоками – це управління динамічним процесом надходження і витрачання грошових коштів. Він включає в себе два елементи: управління вхідним грошовим потоком і управління вихідним грошовим потоком. Також, в рамках даного підходу можна виділити управління різними видами грошових потоків, тобто в залежності від критеріїв класифікації.

В силу того, що певне коло дослідників грошових потоків розглядають їх як результат руху грошових коштів, необхідно виділення результативного підходу, який розглядає грошові потоки в статичі, тобто показник відображає різницю між вхідними та вихідними грошовими потоками на певну дату (чистий грошовий потік) [3, с. 86]. Наприклад, на думку Ю.О. Біндасової, управління грошовими потоками – один із найважливіших сегментів фінансової роботи на підприємстві, від ефективності організації якого залежать як поточні результати діяльності, так і майбутні темпи розвитку господарюючого суб'єкта [4, с. 392]. Так, в залежності від використовуваного в механізмі підходу, будуть конкретизуватися принципи, цілі, завдання та функції управління грошовими потоками.

Як зазначено у роботі [5], чистий грошовий потік є одним із індикаторів результативності функціонування підприємства та значною мірою визначає його фінансове становище, а основними стратегічними цілями управління грошовими потоками є досягнення стану фінансової рівноваги та максимізація чистого грошового потоку господарського суб'єкта. Автор пропонує оцінювати ефективність управління грошовими потоками на основі цього показника.

На думку І.О. Бланка: «Управління грошовими потоками – це система принципів и методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов’язаних з формуванням, розподілом і використанням грошових коштів підприємства та організацією їх обороту» [6, с. 130].

Поддєрьогін А.М. і Невмержицький Я.І. вважають, що управління грошовими потоками варто розглядати як послідовний процес постановки завдань та їх виконання, який включає реалізацію таких етапів:

- планування та прогнозування грошових потоків і складання внутрішніх фінансових документів (бюджет грошових потоків, а також плановий звіт про рух коштів, платіжний календар та ін.);
- імплементація бюджету грошових потоків, що є невід’ємною складовою системи бюджетів на підприємстві, як процес його безпосереднього дотримання при організації операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства;
- контролінг виконання бюджету грошових потоків та планових показників звіту про рух коштів;
- корегування планових величин відповідно до зміни зовнішніх і внутрішніх умов реалізації бюджету грошових потоків [7, с. 123].

У роботі Тацій І.В., наведений процес управлінні грошовими потоками підприємства, який послідовно охоплює такі основні етапи:

- забезпечення повного і достовірного обліку грошових потоків підприємства і формування необхідної звітності;
- аналіз грошових потоків підприємства;
- оптимізація і планування грошових потоків;
- контроль грошових потоків [8, с. 150].

О. Р. Сергєєва підкреслює, що процес управління грошовими потоками підприємства повинен здійснюватися в рамках економічної політики підприємства та бути одним із важливих інструментів досягнення основної мети підприємницької діяльності – підвищення добробуту власників

капіталу за рахунок збільшення щорічного прибутку та росту ринкової вартості підприємства [9, с. 108].

Панюкова І.В. також стверджує, що управління – процес, який здійснюється поетапно. Основні етапи цього процесу складаються: з планування, балансування, синхронізації платежів і розрахунку оптимального залишку грошових коштів [10, с. 38].

Управління грошовими потоками є одним з ключових моментів у процесі щоденного управління підприємством зі сторони найкращого співвідношення між ліквідністю і прибутковістю. Необхідність управління грошовими потоками зумовлена зазначеними певними параметрами і пов'язана з наявністю чи відсутністю грошових коштів та якістю їх управління [11, с. 53].

Тобто у економічній літературі формується точка зору різних економістів, що такі підходи не дозволяють сформувати комплексне уявлення відносної категорії, що вивчається. Таким чином, термін «управління грошовими потоками» можна розглядати з позицій: як система так і процес. Але ці підходи до визначення поняття «управління грошовими потоками» не дозволяють сформувати комплексного уявлення щодо досліджуваної категорії. Отже, доцільно використовувати двоаспектний (системно-процесний) підхід для визначення сутності даної категорії, тобто розглядаючи управління грошовими потоками і як систему, і як процес. Таким чином, управління грошовими потоками являє собою систему методів, інструментів і специфічних прийомів впливу суб'єктів управління на рух грошових коштів, що здійснюються за допомогою виконання послідовних етапів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування грошових потоків. Система управління грошовими потоками передбачає наявність взаємопов'язаних між собою елементів. До них відносяться цілі, завдання, об'єкти, суб'єкти, методи та інформаційне забезпечення.

Суб'єктом є людина, підприємство, держава. Діяльність організації, досягнення поставленої мети виступає об'єктом. Ефективність управління визначається адекватністю дій управління щодо об'єкта управління [12, с. 33].

Ефективне управління грошовими потоками дозволяє підприємству реалізувати стратегічні цілі його діяльності, забезпечити високий рівень оборотності капіталу, ритмічність діяльності, підвищити ступінь фінансової рівноваги та отримати додатковий прибуток, а також сприяє формуванню додаткових інвестиційних ресурсів для здійснення фінансових інвестицій. Управління грошовими потоками підприємства є важливою складовою частиною загальної системи управління його фінансовою діяльністю. [2, с. 89]. Основні підходи управління грошовими потоками підприємства, їх переваги та недоліки наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

### Основні підходи управління грошовими потоками підприємства

Підхід	Зміст підходу	Переваги	Недоліки
Традиційний підхід Мулінс (Mullins), Хомоноф (Homonoff), Шер (Scherr) [13]	Управління грошовими потоками розглядається як управління поточним залишком грошових коштів фірми, що розпочинається з моменту надходження грошових коштів на рахунок підприємства, а призупиняється в момент здійснення останнього платежу компанією.	Передбачає визначення результативності процесу управління та обчислюється як відношення результату (ефекту) до витрат, що забезпечили цей результат.	Ототожнюються грошові потоки та грошові кошти.
Альтернативний підхід Срінівісан (Srinivisan), Кім (Kim), Лайтінен (Laitinen), Олман-Вед (Allman-Ward) [14]	Розглядає управління грошовими потоками як мистецтво, що переходить в науку управління короткостроковими ресурсами для підтримки поточної діяльності, мобільності фондів та оптимізації ліквідності.	Передбачає управління грошовими потоками, спрямоване на постійне збільшення ринкової вартості підприємства, за допомоги прийняття всіх можливих управлінських рішень, орієнтованих на	До уваги не беруться довгострокові ресурси підприємства.

		поліпшення ключових показників, що впливають на ефективну організацію грошових потоків підприємства.	
Економічний підхід Фішер (Fisher), Пігу (Pigou), Маршал (Marshall) [15]	Попит на грошові кошти не відрізняється від попиту на будь-які інші активи підприємства; вимірювання вигоди від накопичення грошових коштів, пов'язане з транзакційними витратами і майбутніми потребами.	Є більш глобальним у порівнянні з попередніми (традиційним і альтернативним) та передбачає визначення необхідного обсягу грошової маси в економіці. Це кількість грошових коштів, що забезпечують монетарну стабільність (виконання цільових орієнтирів за цінами і валютним курсом) і максимізацію реального грошового потоку.	Деталізація факторів здійснюється за підсумками аналізу емпіричних даних.
Інституціональний підхід Муліган (Mulligan) [16]	Залишок грошових коштів залежить від величини реалізації і як показують дослідження фірм, що працюють в США, наявність високих заробітних плат призводить до збільшення залишку грошових коштів на рахунках фірми.	Використання закордонного досвіду.	Низький рівень заробітних плат на підприємствах України.
Вартісний підхід Фазарі (Fazzari), Феррі (Ferri), Грінберг (Greenberg) [17]	Сукупний попит визначає величину реалізації, і відповідно, розмір грошового потоку. У випадку, якщо грошового потоку недостатньо, підприємства залучають зовнішнє фінансування.	Дозволяє порівняти й об'єднати цільові функції прибутковості і ризику.	Грошові потоки залежать від макроекономічних умов.
Обліковий підхід Д. Гіволі (Givoly), К. Хейн (Haun) [18]	Мета підходу – виявлення причин, що спричинили відсутність	Передбачає, що в бухгалтерському обліку інформація	У певних випадках починає відігравати другорядну роль



	надходження грошових потоків чи навпаки, наявність надходження додаткових грошових потоків, а також оперативне прийняття рішень за наслідками вищенаведених операцій.	про рух грошових коштів дозволяє бухгалтеру-аналітику, що приймає рішення, контролювати і регулювати прямі і непрямі грошові потоки, визначати структуру використання грошових коштів.	(бере на себе функції контролю та обґрунтування тактичних рішень, пов'язаних з управлінням грошовими потоками для цілей бухгалтерського обліку).
Концептуальний підхід М.А. Петрова, А.Г. Беспалова [3, с. 86]	Головною метою управління грошовими потоками є формування найбільш раціональних форм організації потоків грошових коштів, що забезпечують максимальне задоволення потреб в умовах обмеженості ресурсів.	Схема дослідження, що містить понятійний апарат та методологічні основи управління (об'єкт, мету, принципи, функції, завдання), методичне підґрунтя, та напрями удосконалення управління/	Обмеженість ресурсів.
Процесуальний М.А. Петрова, А.Г. Беспалова [3, с. 86]	Управління динамічним процесом надходжень і витрачань грошових коштів. Він включає в себе два елементи: управління вхідним грошовим потоком і управління вихідним грошовим потоком.	Розглядає грошові потоки у динаміці. Простота розрахунку грошових потоків.	Не береться до уваги чистий грошовий потік.
Результативний М.А. Петрова, А.Г. Беспалова [3, с. 86]	Показник відображає різницю між вхідними та вихідними грошовими потоками на певну дату (чистий грошовий потік).	Простота розрахунку грошових потоків. Орієнтований на кінцевий результат.	Розглядає грошові потоки в статично.
Системний И.А. Бланк [6, с. 130], А.В. Гутова [19]	Управління – це система принципів, методів, інструментів цілі направлено впливу фінансових менеджерів на рух грошових коштів для забезпечення фінансової рівноваги та стійкого зростання підприємства.	Елементи системи гнучко реагують на вплив внутрішнього та зовнішнього середовища, комплексність управління.	Не дозволяє адекватно оцінювати, які саме елементи зовнішнього або внутрішнього середовища впливають на ефективність управління.
Процесний А.Н. Тацій І.В.[8, с. 150], Сергєєва О. Р. [9, с.	Управління грошовими потоками включає в себе послідовні етапи, що	Управління процесами дозволяє створити кращі	Складність реалізації процесного підходу,

107], Панюкова И.В. [10, с. 38].	включають у себе: облік руху грошових коштів, аналіз, планування, регулювання та контроль грошових потоків.	підстави для контролю ресурсів і часу виконання робіт, урахування динамічного характеру розвитку організацій.	яка полягає в тому, що з'являється необхідність документального оформлення кожного процесу.
Потоковий	Послідовна зміна якісних змін сукупності об'єктів у певному часовому періоді.	Потокові показники характеризують стан об'єкта дослідження не на конкретний момент часу, а за певний часовий інтервал, тобто у динаміці.	Показує не результат, а процес обороту високоліквідного активу підприємства.

*Джерело: складено авторами на підставі :[1, с. 136-137; 3, с. 86; 6, с.130; 8, с. 150; 9, с. 108; 10, с. 38].*

Розглянуті підходи можуть бути доповнені «потоковим» підходом, що пропонує управління не грошовими коштами, які є статичними показниками, а грошовими потоками. У сучасних підходах дослідників, які розглядають підприємство як динамічну систему, грошові потоки є динамічними показниками. Крім цього не один із підходів, що були розглянуті у дослідженні не може бути використаний самостійно, а тільки у комплексі.

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** З вищенаведеного можна зазначити, що при вивченні досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених щодо сутності поняття «управління грошовими потоками» існує проблема розбіжності в підходах стосовно тлумачення даного поняття. Управління грошовими потоками – складний, динамічний, багатокритеріальним процес, що передбачає вибір і прийняття правильних управлінських рішень з безліч варіантів виходячи з сучасних умов діяльності підприємства. Аналіз переваг та недоліків існуючих підходів управління грошовими потоками дозволило виявити основні слабкі місця й вади та рекомендувати комплексний підхід, який враховував би тільки переваги зазначених підходів. Але по-перше варто з'ясувати ситуацію, у якій знаходиться підприємство, а потім обирати

певні підходи. Перспективи подальших розробок полягають у вивченні оцінювання ефективності управління грошовими потоками на підприємствах різних галузей.

### Список використаних джерел

1. Чік М.Ю. Підходи до управління грошовими потоками та їх облікова інтерпретація. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип.. 1 (45). Т.2. С. 134-139.
2. Литвинчук Т. В. Грошові потоки в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 1. С. 86-90.
3. Петрова М.А., Беспалова А.Г. Механизм управления денежными потоками предприятия в рыночных условиях хозяйствования. URL: <https://www.google.com.ua/search?source=hp&ei=OXIKW> (дата звернення: 20.05.2018).
4. Біндасова Ю.О. Теоретичні аспекти формування системи управління грошовими потоками підприємства. *Научно-технический сборник*. 2014. № 77. С. 388–394.
5. Яструбецька Л.С. Організаційно-економічний механізм управління грошовими потоками промислових підприємств України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03. Львівський національний університет імені Івана Франка. URL: <http://disser.com.ua/contents/p-2/36417.html>.
6. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. 496 с. [«Энциклопедия финансового менеджера»; Вып. 4]
7. Поддєрьогін А.М., Невмержицький Я.І. Ефективність управління грошовими потоками підприємства. *Фінанси України*. 2007. № 11. С. 119-127.

8. Тацій І. В. Аналіз грошових потоків підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2014. № 1. С. 150-153.
9. Сергєєва О. Р. Сутність та основні аспекти управління грошовими потоками підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип.. 12, Ч. 2. С. 107-110.
10. Панюкова І.В. Управление денежными потоками. *Вестник Таганрогского института управления и экономики*. 2011. № 1. С. 38-41.
11. Барановська А.С. Оцінка ефективності дебіторської та кредиторської заборгованості. *Вісник Сумського аграрного університету. Серія Фінанси і кредит*. 2010. № 1. С. 51-55.
12. Вареник В.М. Політика управління грошовими потоками в економіці України. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40) 32. С.32-40.
13. Homonoff R., Mullins D.W., Lexington Jr. Cash Management. Toronto and London: D. C. Heath and Company, 1975. 105 p.
14. Srinivasan P., Narasimhan M. S. An Evaluation of Value Relevance of Consolidated Earnings and Cash Flow Reporting in India.IIM Bangalore Research Paper. 2010. No. 306. pp. 141-170.
15. Cash Flow Management. DOI: [http://www.brucemarshall.co.uk/data/detail\\_doc.asp?ID=613774&AID=1936&SID=26&FID=36152](http://www.brucemarshall.co.uk/data/detail_doc.asp?ID=613774&AID=1936&SID=26&FID=36152).
16. Business Financing. DOI: <http://www.mulliganfunding.com/small-business-financing>.
17. Fazzari, Steven M., R. Glenn Hubbard, Bruce C. Petersen Investment-cash flow sensitivities are useful: A comment on Kaplan and Zingales. *Quarterly Journal of Economics*. 2000. № 115. pp. 695-705.
18. Givoly D., Carla Hayn, Leheavy R. The Quality of Analysts' Forecasts of Cash Flows. *The Accounting Review*, Forthcoming. 2009. pp. 34-84.
19. Гутова А.В. Управление денежными потоками: теоретические аспекты. *Финансовый менеджмент*. 2004. № 4. URL: <http://www.finman> (дата звернення: 29.05.2018).